

【概要】

1996（平成 8）年 11 月に第 2 次橋本内閣による呼称「日本版金融ビックバン」は、国内金融体制強化の目的で施行された。それ以降、金融機関は金融の自由化施策を受け、数々の制度改革や商品開発、業際問題での相互参入やシステム対応を行ってきた。そして国民の金融感覚も「貯蓄型からリスク許容型」に変容しつつある環境になった。

前編では、都市銀行と地方銀行の業態間格差をみる。都銀と地銀は同じ商業銀行として、同じ金利環境や商品が多少の時間差はあっても同じような外部環境であり、いわば全国同一条件下であるがその中で最近格差が広がりつつある。そして、地方銀行は、財務構造面から変化を受け入れる余地（機械化投資の）がある事と地方経済の中核機能としてのメガバンクと異なる独自の B M（ビジネス・モデル）や商品を持つべきである点を鮮明にする。

後編では、金融 3 大業務の一角であった為替分野に他業界参入の機会が訪れようとしている、今、新たな制度的挑戦課題である「電子債権法」¹⁻¹、「資金決済法」¹⁻²をどのような視点からこれを迎えたらいいかを提言する。その具体的例として地方自治体を中核とする電子債権資金決済の scope を提示しているので、グランドデザインの材料としていただきたい。

§ I 金融業は装置産業か

銀行は組織体として、効率的にお金を集め産業界に資金配分する国の基幹機能を担ってきた。その昔、先輩から金融は「産業の血であり、血液が詰まると経済が麻痺する」と教わった記憶がある。「血液の循環」を効率的にする役割があり、その為にも金融機関自身でも毎年国の情報化投資の 3 割強の IT 投資を続けて来た経由があり、首題は古くて永遠のテーマであった。

銀行の機械化投資変遷からみると第 1 図のように第 1 次オンから順次対応業務を拡大し、顧客ニーズを汲み取る新商品開発と新業務の効率的運用（合理化）に使役してきた¹⁻³。

護送船団時代を経由し、金利自由化¹⁻⁴のもと暫時銀証境界の敷居が低く誘導され、今や銀行は授信や生損保を扱う姿がみられ、経済停滞期のパイが限定されている中での奪い合いであり、業態間の垣根の競り合い域に達している。銀行が証券商品を売り、生保を扱うのは、何を意味するのであろうか。今後の金融機関の機械化基盤は、より柔軟性を求めたオープン系へ歩を進めている。

また、資金を企業融資や消費者ローンで末端まで届けるとすれば「その装置」は、合理的で効率的であらねば、最終的にマーケットに受け入れられないのも自明の理である。

金融機関が自行の利益向上のみに目線が行くとシッペ返しを受けるのは自然の流れで、顧客離

1-1 平成 19 年法律第 102 号、『電子記録債権施行令』（平 20 年政令第 325 号）（以下ここでは「電子債権法」とする）

1-2 『資金決済に関する法律』2009 年 6 月 17 日、同 6 月 24 日公布、（以下ここでは「資金決済法」とする）

1-3 『日本銀行金融研究所 IMES Discussion Paper』No. 99-J-20 大森・中島 銀行業は、早期の段階からコンピュータ等の情報処理・通信技術を積極的に業務に導入し、現在に至るまで大規模な機械化投資を行っている点もその一つの特徴である。と記されている。『銀行員のコンピュータ入門』富士銀行石崎純夫著 金融財政事情研究会編も参考になる。

1-4 1985 年から大口定期預金の金利が自由化され、その後、小口預金の金利も自由化の検討がなされ 1994 年には全ての定期預金について金利が自由化された。よって本編では財務面で実質的影響が出た平成元年決算よりとした。

れを誘発しシェアを落とし、究極どこかに救済を求めることになる。よって経済の中間機能として「血管」は、効率よく資金を届ける仕組であらねばならない。

第3次オンで、合理化目的路線が終了しその後不良債権処理で約10年の後遺症を受け、昨今ではリーマンショックで金融機能の根本的スキームが問われて、今だ方向感すら見出していない。この世界的課題を受け、システムの技術挑戦は戸惑いの最中にある。

そこで原点に還り金融構造の変化を通して「装置」の抱える課題と方向性を考える。

○金融機関の技術基盤は

昭和40年旧三井銀行による普通預金オンライン稼動は、その後の本邦金融機関事務合理化施策に重要な転換点を与えた。その後単科目オンから定期、貸出業務へと総合オンライへの歩を早め、金融業務特別の、もの日、月末ピーク処理やオン中の科目間引き落としで実質的な職員一人当たりの伝票処理枚数を飛躍的に増すことができ、機械化投資が経営合理化に直結する第2次オン時代を謳歌した。

その後テクノロジーの発達で銀行内合理化から他組織間の合理化の視点が移り、国内金融機関同旨の為替接続や企業とのMT交換やCMSサービスを主力とするEB（エレクトロニックバンキング）の推進に合間って業務推進策として「マザー口座」（給振や年金口座セット）化に伴うCIF/CMF構造や振替え業務の先日付処理等バッチ業務の肥大化に伴う機械性能向上でシステム更新が続いた。内部的な管理面の精緻化から情報系は、勘定系処理と別処理特性（伝票の横串、顧客の取引全体での貢献度把握希望や店舗数が単純に業務純益連動から離れマーケット立地条件の違いを反映した店舗毎の施策展開視点での店舗総合評価志向）に合わせたファイルの横展開を容易とする情報系の拡充に努めた第3次オンラインのステージに進化したのである。

銀行機械化の歴史を鳥瞰すると、第1図のように機械化をめぐる投資はすでに不連続期に突入している。

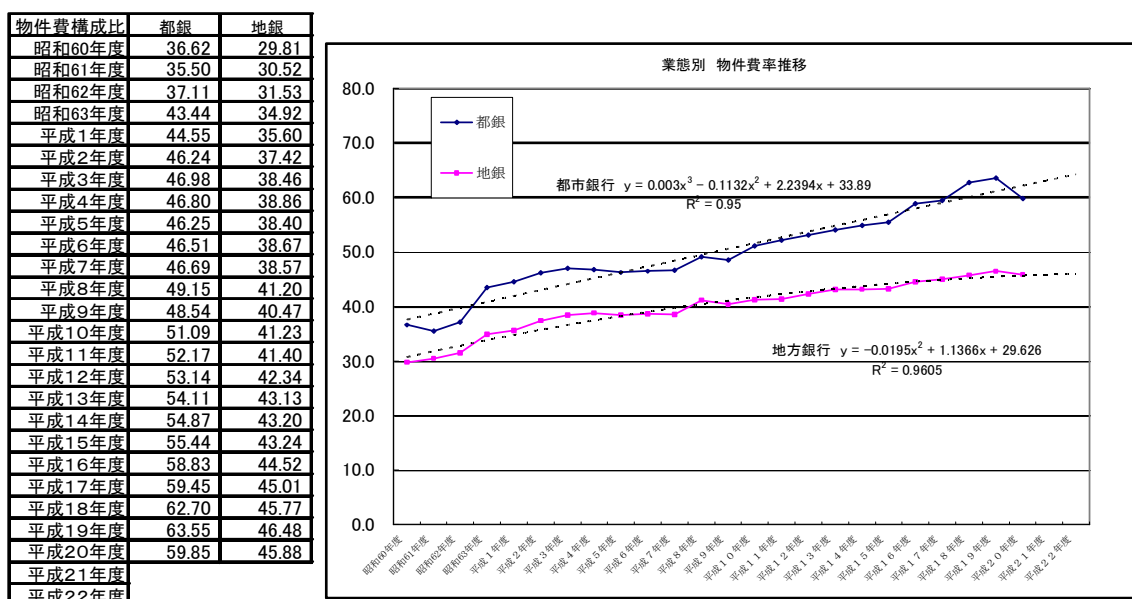
機械アーキテクチャーは一貫してホスト機思考の延長で、機械単体の処理スピード向上と業務毎に並列設置機構成で要求を満たしてきた。基本的にはホスト機中心の思考であった。その後、本邦金融機関はリスク管理面や内部統制の内向きのシステムサポート課題を余儀なくされ、機械投資は延命策とソフト保守中心となった。あまりにも多くの処理をセンター負荷に集中させているので、商品内容の変更や複合商品の開発・保守作業が重くなって前向きの新規投資に比べ比重は現状維持に志向せざるえない状況が生まれた。且つ、第3次オンまでを支えた人達は定年で順次戦力外となり、この傾向は鮮明となった。

その複合的要因で、銀行業務機械化の進展は「オープン化技術の成熟期」の、今、その延長線にない。

§ II 金融機関財務構造から考える

○物件費投資は？

金融機関は、BIS 規制、不良債権償却また融資促進等各種の規制プレッシャーの中で顧客の貯蓄安定志向から海外為替商品の受け入れ、投信商品の受け入れなどリスク商品志向を高めつつある段階に到達しつつある途中にあり、これらの金融環境の荒波を乗り越えてきた。このようなマクロ外部環境は各銀行がほぼ等しく受け入れてきた。そこで都市銀行、地方銀行の財務計数から物件費の推移を眺めてみると、経費に占める物件費比率²⁻¹は



出典：『全国銀行財務諸表分析』全国銀行協会 各年度

第1表 地銀対都銀の物件費比率

であり、都市銀行（銀行本体で信託、公長銀除く。12行の全国銀行勘定）が確実に60%台に到達しているのに比し、地方銀行（64行）²⁻²はまだ50%の域に到達していない。約20年間の実績傾向は、都銀と地銀の業態間格差が暫時広がろうとしている。特に投信、生保商品を受けた平成16年度以降ではその拡大傾向がみられる。これは都銀と地銀間の財務体力差がより広がりつつあり、ここに基本的な問題を内在していないか。

地方銀行が、従来通りの経営施策で、都銀の経営の多様化、多角化に対応したサービスを顧客に提供するよりも積極的な姿勢、施策/資質を持たないと縮小均衡過程にならないか！の危機が成り達ってしまう。

²⁻¹ 全銀協統計では、物件費＝無形固定資産償却＋土地建物機械賃貸料＋営繕費＋旅費＋預金保険料＋その他。

物件費比率＝物件費÷営業経費（人権費＋物件費＋税金）。

日本銀行「短観」では、設備投資額（ハード、ソフト）、機械化投資（ソフトウェアの新規開発と市販ソフト）の実額とリース会計ベースに分け業態別に、金融機関の設備投資動向を悉皆調査しているとされる。

・「機械化投資額」の実態は、管理会計ベースであり統一的な数値は開示されていない。

・参照『地方銀行にみる機械化投資と経営効果の検証』金融財政事情研究会 1995 刊

²⁻² 第2地方銀行（第Ⅱ地銀）は、相互銀行からの転換で余りにも基盤が離れているので別カテゴリーで統計されている。

①都銀の物件費率を上げている要因が、店舗数（統廃合程度）、ATM 投資、ソフト子会社（子会社、アウトソース計上）が主要因であるかどうか？

②物件費中の機械化装置の純投資額と保守経費割合はどの程度か？

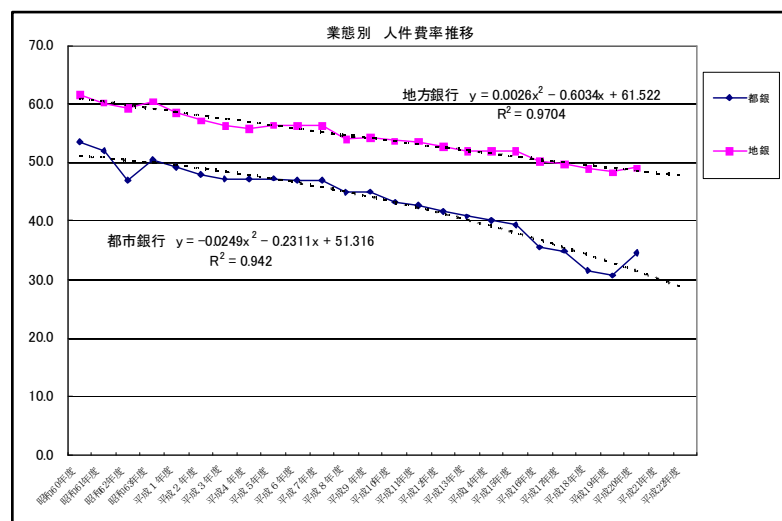
③「日銀短観」にみる設備投資、ソフトウェア投資額の実績発表からみる傾向と地銀での物件費率は妥当か？

などの視点で銀行毎に情報交換（管理会計の範疇）各行別にみればより鮮明になろう。

無論、銀行の財務会計は、永年情報化投資を明確に分離せず資本の投入のみに着目してきたので、正確な実証分析すらなされていない。ここでは正確な因果関係を見出すより「幅」をもたせ物件費比率傾向の中から汲み取る主要因の仮説やその洞察こそ意味あるものと考えている。

では、物件費比率の裏腹にある人件費比率を見てみましょう。第 2 表に示す。

人件費構成比	都 銀	地 銀
昭和60年度	53.52	61.58
昭和61年度	51.97	60.16
昭和62年度	46.95	59.32
昭和63年度	50.47	60.42
平成1年度	49.13	58.60
平成2年度	47.94	57.19
平成3年度	47.15	56.26
平成4年度	47.11	55.78
平成5年度	47.28	56.38
平成6年度	46.95	56.20
平成7年度	46.89	56.24
平成8年度	44.94	53.94
平成9年度	45.00	54.18
平成10年度	43.25	53.63
平成11年度	42.65	53.60
平成12年度	41.71	52.68
平成13年度	40.75	51.99
平成14年度	40.13	52.01
平成15年度	39.34	52.01
平成16年度	35.46	50.14
平成17年度	34.92	49.72
平成18年度	31.49	48.94
平成19年度	30.65	48.33
平成20年度	34.59	49.09
平成21年度		
平成22年度		



出典：各年度『全国銀行財務諸表分析』全国銀行協会

第 2 表 地銀対都銀の人件費比率の推移

都市銀行は、「装置産業」として確実に人件費比率を下げる努力がなされており、経営の基本である合理化対応の姿がみられる。

都市銀行が、メガバンク化に伴う吸収合併や持株会社構成による経営施策に変化があるなかでも、経営の基本である人件費比率削減問題を着実に歩んでいる。

ただし

① 都銀は平成 16 以降特に人件費率低下させているが、派遣社員比率はどの程度か。

（それが主要因であれば自ずと限界があり、良策であれば地銀も採用すればよい）

② 銀行合併による重複店舗の統廃合が、人員削減効果となっているのでないか。

③ 実質国内基準の背丈であるのに、BIS8%の国際業務が地銀での人件費を上げていないか。等の精査は必要である。仮に国内外の金利差があり国際部門を強化して国際業務での利を得る志向が強い時期があったとしても人件費も海外相場に連動するのでコスト高に付き易いので、国内比重の高い地銀がここにレイゾンデートルをみいだすのは「隣の芝は青く見える」に等しく困難

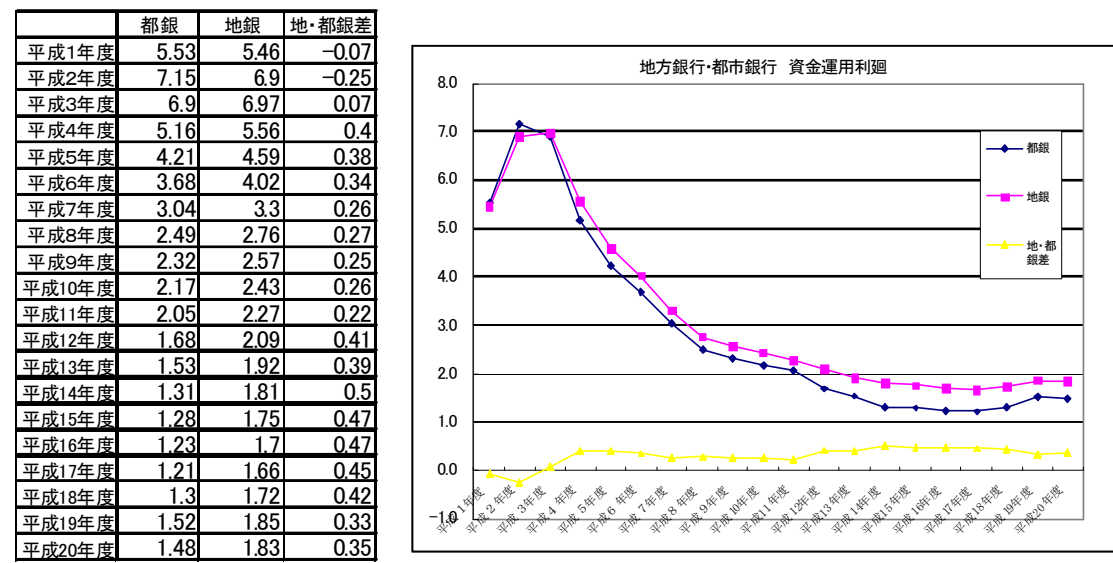
であろう。やはり、財務的に派遣社員を変動要素とみた場合、吸収合併による店舗の統廃合に歩調を合わせた実質職員数の削減が大きなファクターとなっていないか。地銀が大胆に統廃合できない柵の中にいる間にこのような格差が生じてしまったのでないか。

よって、経営余力は物件費である店舗費とシステム投資の大宗が縛り無く振舞える程度の人間削減（企画力の低下が顕著である）が、その結果として装置産業化に安心して投資できる方向に舵とりたいものである。人件費を下げ効率的組織に持って行く努力は経営の王道でないか。

○ 地銀業態内の格差要因は

金利や商品そして BIS 等の規制がほぼ同一条件で与えられている環境とすれば、なぜ都銀傾向をキャッチアップできないか？また、せねばならないか？また開いて来た内部要因検証も必要であろう。

では、もう一度原点に帰ろう。最初に金融業務の構造は、平残×金利×日数で成り立っておりこの3要素の「綾や」で経営収益格差が生まれるものである、日数はどの銀行も皆同じ条件で与えられているので（日祭日開業やATM/インターネットチャネルによる時間延長等で締日扱いや起算日処理の差がある、預金は片端、貸金は両端入れの差で儲けられる構造）検証要素から除外する。よって主にコントロールナブルな平残と金利について実質金融の自由化（大口定期で各行が自由に金利設定できた商品）である昭和60年以降の都銀と地銀の金利適用手腕を見てみると



第3表 業態別（都銀対地銀）資金運用利回²⁻³の推移

営業点現場において金利提示が自由であっても融資業務ほぼ追随されているのが分かる。地銀対都銀の利回差が多少開きだした平成12年以降のバブル崩壊と件やBIS規制値遵守のための資金タイト状況、企業自身の本業外企業構造の振れ最小化要素の削減・無駄削減で大企業資金の効率化要求が強くなり且つ競争土俵が同じ本土域内で競争が激しいので結果的に自動的横並びの

²⁻³ 資金運用利回＝（貸出金利息＋有価証券利息配当金＋コールローン利息＋買現先利息＋債券貸借取引受入利息＋買入手形利息＋預け金利息＋金利スワップ受入利息＋その他の受入利息）／資金運用勘定平残

パワーが働いた結果、地銀との差が生まれたのであろう。一方、地銀は結果的にこれで本当に地元企業に喜んでいただいているか？（金利適応は本当に適切であったか）また主に国内しか調達手段を持たない、且つ狭い県域や地域経済圏内の資金循環に使役しているか、地銀戦略は自行のためだけで振舞っていなかったか反省の機会となる。

日本の経済が東京中心で拡大する波に乗った戦略で、都銀は、経営の中核である東京に居を構え日本経済の中心に移置した。

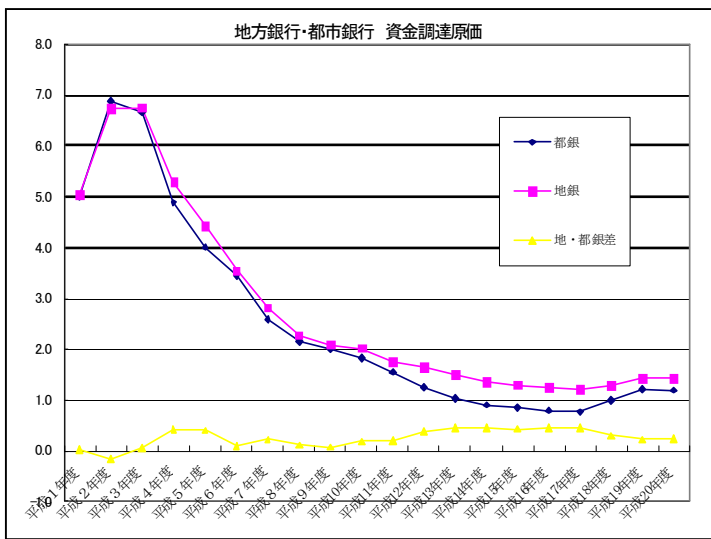
- ・ 住友銀行→平和相互銀行の合併→三井系と合併
- ・ 三和銀行→東京地区 ATM 網→関西地区で限界→UFJ は三菱系に。
- ・ 第一勧業銀行/富士銀行→興業（産業政策）銀行を

で、東京地区に主力を置いた銀行が勝ち組になっている。

このことは、旧三和系の裁判状況を鳥瞰するに「如何にマーケットを開拓しつつしているか！」がわかる、また如何に多くの地域内企業に背丈のあった商品を提供していたかの査証でありの等の遺産は重い。

一方、調達面は

	都銀	地銀	地・都銀差
平成1年度	5.02	5.04	0.02
平成2年度	6.87	6.73	-0.14
平成3年度	6.68	6.75	0.07
平成4年度	4.88	5.3	0.42
平成5年度	4.01	4.42	0.41
平成6年度	3.44	3.55	0.11
平成7年度	2.59	2.82	0.23
平成8年度	2.16	2.28	0.12
平成9年度	2.02	2.1	0.08
平成10年度	1.84	2.03	0.19
平成11年度	1.56	1.76	0.2
平成12年度	1.24	1.64	0.4
平成13年度	1.04	1.5	0.46
平成14年度	0.91	1.37	0.46
平成15年度	0.86	1.3	0.44
平成16年度	0.8	1.26	0.46
平成17年度	0.77	1.22	0.45
平成18年度	0.99	1.29	0.3
平成19年度	1.21	1.44	0.23
平成20年度	1.2	1.44	0.24



第4表 業界別（都銀対地銀）資金調達原価の推移

預金適用金利は貸出融資業務適用金利とほぼ同様な波長を描いている。大口定期発売時に地域間提示格差が地域経済に連動して収益に直接影響を与えるのでないか、そしてそれが拡大すると危惧されたが、やはり日本は狭い、米国に比べ国土の約 1/30 の面積内で、ほぼ半分の人口と GNP 規模のなかで、金融機関数と店舗数はほぼ同数であることは如何に狭域内競争が激しいものがあり店舗は複層した競合になっている（すぐ隣に他行店舗が並ぶ）結果的に金利は横を眺めて提示せざる得ない状況であった。

地銀の新商品扱い開始が遅れたり、国際間金利差が平準化されるなか（債権償却問題でゼロ金

利の日本の政策は国内では有効裡であったが、国際機関による円調達による資金過剰感を誘発した）業態間での情報格差や商品対応面では互角の営業施策がなされてきたことがわかる。

このように融資業務と調達業務の金利差による経営の有意性は見出せないで、残る証券運用部分を眺める。

有価証券はマーケットメカニズムで動いており、儲けたり損したりでまたその損益計上や償却科目等その期ごとの会計基準適用変更や都市銀行にあってはオフバランスによる収益制御により PL に与える要素が大きかった。

要は金融緩和や緊縮期の波にあっても利鞘「. 3」でも営業できる基盤を造っておくことではないか。当編での視点は、地方銀行において期毎の償却額過多による有価証券損益は受動的であり自らマーケットにインパクト与えるだけの量も保有しない、よってコントロールにもしようが無い面もある。この長期間を見渡した時、途中の減益や赤字決算を与儀なくされているが、システム的には、勘定系から外された独自システムを保有したり、業務委託をしているのでシステム条件が異なるので、業務の原価計算的には別除した志向をとった。

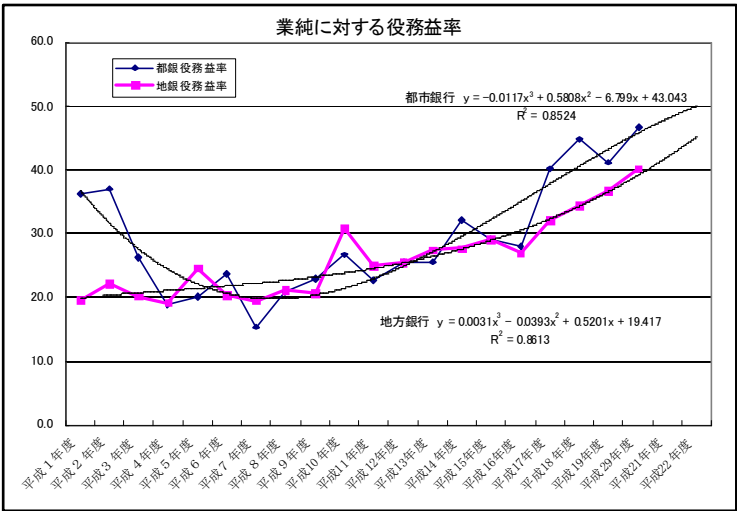
そこで残された収益要素である手数料（米銀では収益の約半分を占める）が残る。

○手数料収益基盤は

本分析では、手数料額を細かく見るのではなく役務収益²⁻⁴（収益が振れた商品有価証券勘定は特定取引収益、特定取引費用として別勘定科目で計上している）ので、純粋手数料関係に注力する）を大掴みすることにより受皿である体制作りができてきているかの判断が出来る。

第 5 表でみられるように都銀と地銀の役務収益格差は、それぞれの土俵で一定の工夫がなされ都銀と地銀は拮抗してきたが、その格差は平成 15 年以降開きが顕著になっており地銀が限界なのか、一層の工夫が足りないか警告傾向を示してのでないか

	都銀役務収益率	地銀役務収益率
平成1年度	36.26	19.56
平成2年度	37.09	22.12
平成3年度	26.16	20.20
平成4年度	18.77	19.16
平成5年度	20.21	24.56
平成6年度	23.75	20.38
平成7年度	15.37	19.48
平成8年度	20.89	21.11
平成9年度	22.90	20.64
平成10年度	26.66	30.90
平成11年度	22.77	25.03
平成12年度	25.50	25.47
平成13年度	25.59	27.42
平成14年度	32.03	27.65
平成15年度	29.13	29.04
平成16年度	28.08	26.92
平成17年度	40.17	32.04
平成18年度	44.77	34.34
平成19年度	41.16	36.71
平成20年度	46.64	40.17
平成21年度		
平成22年度		



第 5 表 地銀・都銀の役務収益の推移

²⁻⁴ 銀行経理規則によれば、役務収益＝役務取引等収益（内国為替手数料＋外国為替手数料＋受入保証料＋代理業務手数料＋その他の受入手数料）－役務取引等費用（内国為替支払手数料＋外国為替支払手数料＋支払保証料＋中小企業信用保険料＋輸出形保保険料＋その他支払い手数料）

この様に地銀は、平成初期の旧来に比べ都銀体力にほぼキャッチアップしながら推移しているが、直近数年の乖離しだした原因を解明する必要がある。手数料は絶対額が多い方に傾き易いが顧客転化には顧客の納得性が必要である。反対に体力ある間に他を引き離すべく、某銀行は店内振替えや支店間資金振替え無料を実施等の施策も見られる。顧客が受け入れ可能な良い手数料施策は取り組む勇気がいるのでないか。この分野で都銀と地銀の格差は国際業務にある。財務会計制度の遅行を生かしたオフバラ技術での会計操縦にある、同じB I S基準を採用しても手数料で差が出せる人材層の厚さが格差を拡げているのでないか。

よって役務収益戦術は、都銀追従でよく、あえてマーケットの先頭コスト負担を掛けてまでするのはいかがであろうかと思われる。

このように経営環境が同じように与えられた中で、物件費の大宗である店舗等施設費（如何に店舗内姿の変容の中で、投資商品・生保商品等のチャイニーズ・フォールの明確化）や自動機器対応へのシステム機械化投資を見出してゆくかに係ってくる。究極的にまだまだ量（Economy of Scale）に対する収益供与のウェイトは高いのであるから、基幹系システムを考えると如何に勘定系を位置づけてゆかが問われている。持株会社化か M&A によるメガバンク化は、合理化余地を見出し財務的結果数値に反映されている。

よって、地銀界にとって機械化投資コストの成否を決する投資スタイルの問題となり、勘定系については共同化とアウトソーシング技巧が、経営の成否を決めてゆく鍵となるのである。

これまでは、人件費率、物件費率を基本に財務会計計数から業態間差異構造推移を眺めた。

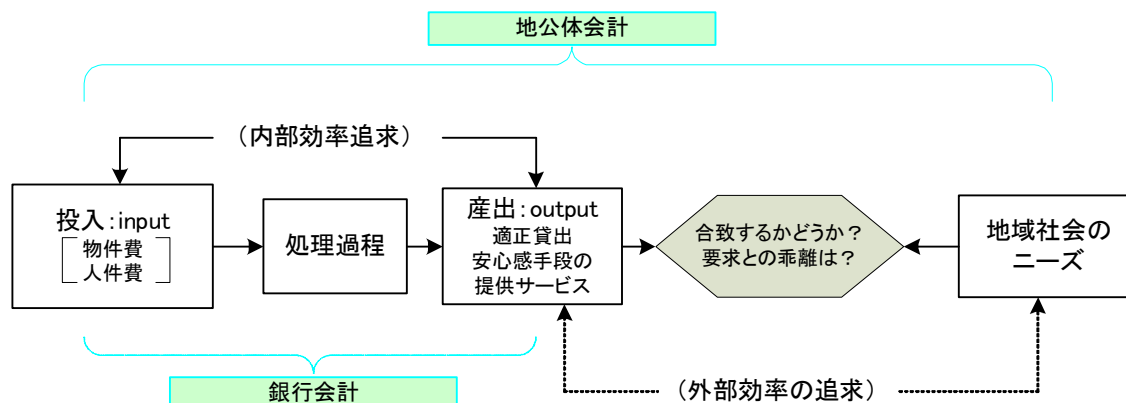
しかし、冒頭で述べた「金融業が経済の潤滑役の血管」とすれば、人件費比率や裏腹の物件費比率はどの程度でどの位の水準が望ましいかの見える数値が欲しくなる。「銀行が血管役」として、国税、地方税等の税金振替えや銀行間振込み為替業務などの調達と起債引受けや融資業務で、経済の公共的役割を担って公共サービス視点で資金循環の機能を果たす経営がなされていると解することができる。

「信用・安心感の維持」が、希薄化しているが国の機能をして担っており重要にもなる。その面で銀行の信用維持は預金銀行業責務として、預金保険制度で担保されているのであり、又、決済に対する「安心感維持機能」（我々は銀行の給振や公振で一々引落とし金額を確認作業していない。安心している。米国では毎回、小切手引落とし金額と残高をチェックする国民経済的な負担を強いられている）は、誰がどのように役割をはたしているであろうか。今後とも受益者負担で賄いきれていけるのか「今のような高品質のシステムを維持してゆけるのか」心配すら感じる。

このように公的性格をおびた銀行業の決算は、一般産業界と異なり公益的性格で規制されており、現在の財務会計（巷では、収益力指標で米銀比較や国内順位づけが面白可笑しく喧伝されている）から公会計（公的サービスを主とした会計）ベースへと会計原則を社会目的に対応してゆくべきである。免許業として規制も理解できるが、社会的使命とのバランスをもった財務会計制度そのものも考慮して行くべきでないか。

銀行の現在公表の財務値では経営のゴールと経営努力の相関が見出し難い。ここでは銀行の財

務会計の行く姿として参考にできる公会計との接点を試みる。



注) 神野直彦氏作図 (『公会計改革』日本経済新聞出版) を金融業に対応修正

第2図 地方自治体公会計の視点

第2図に示してある内部効率性とは、如何に低コストでサービスを清算するかという効率性の追求である。つまり、人件費と物件費を適切に組み合わせてサービスを如何に安く供給するかである。企業は市場で決定される売上と内部効率性を追求した結果としてのコストとの差額を最大にすることを使命としている。これに対して外部効率性とは地域社会のニーズに合致したサービスを生産しているか否かという効率性である²⁻⁵。社会のニーズに合致した公共サービスを生産しているか否かという効率性である。

金融業は免許業であるから一般産業界企業と異なり、地域社会からの期待値や当局の規制・行政指導の制約条件のなかでの内部経営効率の競争であり、結果の失敗は倒産か（倒産も自由に振舞えなく）銀行合併、吸収の道が口開いているのみであるが、国民の資金決済機能という高度公共的使命を高品質サービスで提供しているので、この外部効率を加味した運営が望まれている。

また、銀行業の規制の存在による非効率性の問題は解明されていないが、BIS規制一辺倒で当局の都銀と地銀8%行は全く同一尺度の検査/考査は外部効率（拘束）を考慮していないのが窺われる。

そのような中で、「自治体公会計改革宣言」での東京都千代田区は、人件費比率25%を財政指標²⁻⁶に、強い財政の確立のもとに満足度の高い区政をめざしています、このように人件費比率を明確にして新しい行政経営システムの構築への取り組みも見られます。

加え、県の「資金収支計算書」は自治体の資金繰りを把握できる。そして県経済を支える地公体も効率を求められる組織体であるとみれば、その組織体の基盤である行政コストの過半を占める人件費、物件費の構造問題も、前述の地銀対都銀比較での視点と同様に「装置産業」としてその効率性面から問題を眺めることができる。

今、自治体の公会計改革の進展によりユーザー視点からよく見えるようになってきた。

²⁻⁵ 『公会計改革』 東京大学大学院教授 神野直彦教授 日本経済新聞出版社 2008年2月刊 6頁より引用

²⁻⁶ 『公会計改革』「東京都千代田区 自治体公会計改革宣言」 日本経済新聞出版社 2008年2月刊 310頁より

総務省方式改訂モデルの資金収支計算書では

行政コスト計算書		金額
経常費用		*****
1. 人にかかるコスト		*****
(1) 人件費		*****
(2) 退職手当引当金繰入れ等		*****
2. 物にかかるコスト		*****
(1) 物件費		*****
(2) 減価償却費		*****
(3) 維持補修費		*****
3. 移転支出的なコスト		*****
(1) 他会計への支出		*****
(2) 社会保障給付		*****
4. その他のコスト		*****
(1) 利払い公債費		*****
経常収益		*****
使用量・手数料等		*****
純経常行政コスト(経常費用－経常収益)		*****
(総務省改定モデル)		

資金収支計算書		金額
経常的収支の部		
人件費		*****
物件費		*****
社会保障給付		*****
補助金等		*****
支払利息		*****
他界会計等への事務費等充当		*****
支出合計		*****
地方税		*****
地方交付税		*****
国県補助金		*****
使用料・手数料		*****
分担金・負担金・寄附金		*****
諸収入		*****
地方債発行額		*****
基金取崩額		*****
その他収入		*****
収入合計		*****
経常的収支額		*****

第7表 総務省モデル

の様に経費の支出が、人件費、物件費等に明細表示されているので注視できる。その自治体組織の公共サービスを極大化する「装置」としての仕掛けが内面的効率性から財務的構造問題や課題の提起もできる。

このようなマネージメント感覚を導入した「公会計改革」は、確実に進展しつつあるのである。

地公体財務運営が、歳入の硬直化した中で、最大のサービスを提供しようとする目的思考努力は、地方格差解消の源になって行こう。

疲弊した地方財政の中で人件費、物件費の財務基盤の改革をめざしている地公体の NPM²⁻⁷ 経営に基づいた財務戦略は、銀行の金融財務構造改革と歩調を一つにしている。

²⁻⁷ NPM 経営; New Public Management 民間企業の手法を理念とする行財政の効率化理論と実践のフレームワーク。

§ II-2 地銀にとっての地域経済メルクマール

地方財務の地方格差問題は多く語られてきた²⁻⁷。そして、特に地方府県に本拠（本店）をおき、支店の多くを県内に保有する地方銀行は、地域経済に相関する報告もある。

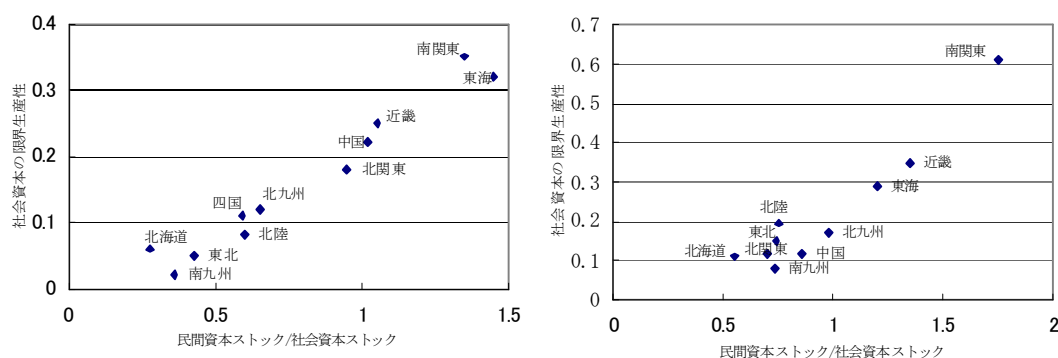
地銀協月報「地域経済格差是正・地域経済活性化に向けた地方銀行の役割」では、地域格差の是正・地域経済活性化のためには、地方銀行をはじめとする地域金融機能の活用、すなわち地域の個性を発揮した取り組みに対する的確な与信が必要である。とされ①所得格差の地域別状況、②所得格差の長期推移、③金融機関預貸率の地域格差、④地方財政力指数、の全体的傾向からその相関を読み取っている。

そこで、地方銀行経営が地方経済との相関が高い²⁻⁸とすれば、地銀はどんな指標をメルクマールに業務施策方針を決めてゆくべきかを考察したい。

国税の地方交付額算定では、地方歳入の過半が1人当たりの人口割りと道路面積に比例する配分方法である。加えるに地方歳入の40～50%が地方税であり硬直的な歳入構造（地方の努力は歳出部の巧手に当てられている）に縛られて、地方経済の規模を基底してきた。

地方経済格差と個別地方銀行財務成績の相関を見出そうとすると、分析過程で「挫折感」を感じるのみである。その背景は、地方は国の予算配分額算出方法と県市民に従属する地方税過多構造でほぼ決まっていると言っても過言でない事象があることである。（第9図参照）

地方間経済格差は永年の財政運営の結果である、慶応大学経済学部吉野直行教授によると



第8表 第2次、第3次産業社会資本の地域別限界生産性

第8表には、特に3次産業社会資本格差は鮮明に見られる。そしてそれは「東京一人勝ち」が日本のGDP値を押し上げているのみである。そして地方間格差解消には、地方に民間投資をひき

2-7 『地方財務 2009年2月号』「変貌する地方行政財政制度のポイントを見抜く」関西学院大小西砂千雄氏、『地銀月報 2008.4』「地域格差と地方財政」東京大学大学院経済学研究科 神野直彦教授 『地方行政白書』各刊 等。

2-8 『地銀協月報』2008.4「地域経済格差の要因と現状、国等の諸施策」では、全国の実質GDP成長率と一人当たり県民所得の変動係数の長期的推移に注目すると順相関の傾向が見て取れる。このことは経済成長が地域格差を伴うことを示唆しているが、この背景にはGDPに影響を及ぼす関東や中部が所得上位地域であるため「GDPの上昇は上位地域の所得増加を伴い、よって中下位地域との格差拡大を招く」という構図が窺われ、近年（2005年度）の一人当たりの県民所得の変動係数はバブル期の最高値に迫るまでに拡大している。とされている。

つけ、民間経済を刺激する事がない限り中央経済に過度に依存して、歪な現在の局面を脱却することは非常に難しく、また多様な金融手法を活用すべき²⁻⁹と提言されているが、それも足下のパイをみれば厳しいものである。

地域の現状はこの表に示されているように「造る」のに熱心であった証のみが残っている。

残骸を論評していても始まらない、経済地方格差は所与のものとして受入れ（無論、自治体の経営革新を前提とした行政が求められる、構造改革には時間も必要であるので）、そのベースの上はどう地方を活性化し、どう地銀としての役割を果たして行くかにある。

そこで、改めて地域経済を動的に眺め、地銀の座標軸を探すことにある。

地域経済の要である県別の財政歳出を眺めると、国全体の経済停滞で永く低金利策に加え潤沢な資金供給で経済を牽引した期間、地方格差の是正、地方債の割合増加で地方経済を誘引した姿がある。全国的に地公体の歳入が厳しいなか、公債発行で歳出のバランス財政を賄っている。

また地銀店舗が他県進出でパイをふやしているので、地域相関は分子分母とも県域を越えた状況になっており比較に当たっては地域経済圏に合致した広域化指標も必要であろう。

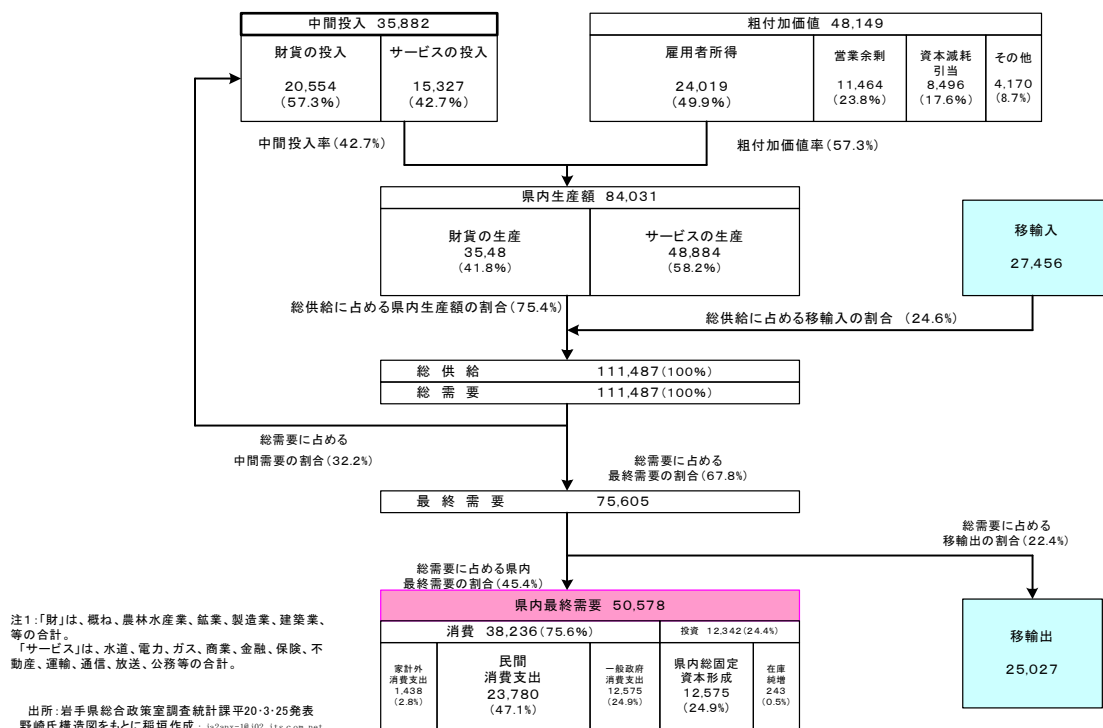
よって、地銀経営の道標として、県の実質収支値や歳出額値をメルクマールとするのは、一般的に「地域相関が高い」といっても精査を必要とするが、地銀経営計画立案の主要要素として、県内と県外に跨る移輸出、移輸入の外部要素割合を除去し、県経済の産業連関表²⁻¹⁰での「県内最終需要値」であれば有力な指標でないか。また各地銀にあつては産業連関表から得られる情報は侮れないヒントに富む。

現在の産業連関表そのものが、前述のように永年の公共工事中心の建設中心の経済構造結果の係数であり、新しい局面を迎えて作り直す必要があるが、企画マンとしての脳裏に「動きの実感を与え」そして「洞察力を要する企画力」養成としても好機会である。また複数県のグループ化作業をして対象範囲を広げ、業種を精緻モデルにすればより実態に合わせモデルや係数を変化させれば動態な把握ができる。

2-9 『レバニューボンドと地方経済の発展』、『公共投資の経済効果』日本評論社刊 慶応義塾大学 吉野直行教授

2-10 経済産業省発表の「地域別産業連関表」は、最近のサービス業を細分化し産業52部門で構成されている。他の経済統計とは違い①ある企業が多角経営をしている場合、例えば中心の繊維のほか化粧品、食品を手がけていれば、生産、販売と部門別に分割して計算されるので、それぞれの部門の位置との関連が精緻になる。②移出、移入により純粋に県内分が計算される。総務省発表の産業連関表は産業間の1年間の経済取引をマトリックスしたものである。

岩手県産業連関表(平15年) 財・サービスの流れ



第3図 岩手県産業連関図

地方銀行の経営企画・業務企画案策定に当たっての座標に、第3図の岩手県産業連関図²⁻¹¹に示すように県外移出入分を除いた「総需要に占める県内最終需要額」を使いたい。

産業連関表は、モデルの技巧に走ることなく、地域構造を知り得る唯一の道具で利用することである。

地銀各行は自県・市の産業連関表を作成し²⁻¹² それをもって、地域の構造変化や生産額増加率の寄与度、投入構造の変化と中間投入額を頭に描きたい。そして、経済波及効果計算で算出された自県の正味需要は、銀行の求める資金フローの基礎数値に近づくのでないか。(H指数が高い程有用性は高くなる。²⁻¹³)

従来は公共建設工事のみが強調されていたが、医療や社会保障関連も注目を集め出している。

国会提出資料であり、国内のサービス産業化の変化を捉えた、本邦で初めての先駆的な波及効果計算²⁻¹⁴では、建設を中心とした公共事業部門(建設・建築工事を中核)と社会保障部門(この時点では医療・保健は除外)の比較について、同じ1兆円を公共事業と社会保障に需要を喚起

²⁻¹¹ 内閣府「国民経済計算」<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/toukei.html>の各県発表値をもとに作成する。産業連関表を定期的に発表している県もある。

²⁻¹² 『あなたにもできる産業連関分析』-簡易分析ファイルによる事例分析-として良書(宮崎県総合政策本部平18年2月刊)が刊行されている。地元目線での観光消費、地産地消、企業立地等のアングルで解説されシミュレーションがされているので、銀行経営企画で考える視点と親和性が取れ易い。

²⁻¹³ Herfindahl index; ハーフィンダール指数は、市場シェアの二乗和で定義され競合度がわかる。

²⁻¹⁴ 『社会保障の経済効果は公共事業より大きい』98年3月有働参議院議員配布資料 自治体問題研究所編集部刊

してもその差はほとんどないとされた。

このような需要喚起先のパラダイム変革を提起したその一部を第9表に記す。

区分	1次効果	2次効果	3次効果	合計
公共事業	15,162	9,134	2,868	27,164
社会保障	19,960	6,213	1,918	28,091

第9表 1兆円の需要があった場合の生産波及効果額比較

とされ生産波及効果—経済効果はほぼ同様であり、今後の地公体の実態把握と歳出方針決定にも示唆に富む物であった。地域間格差として20府県・5政令指定都市別に算出されている。

そして、このような分析に基づいて、製造業に偏った産業構造と高次サービス産業の集積不足を指摘し、地域再生の方向性として産業支援サービス業や都市型サービス業の振興を提言した報告が多くみられるようになった。

尚、波及効果については乗数効果論もあるので、地元自治体と肌感覚を話し合いしたい。

直近では「医療・保健」「社会保障」に加え「介護」は労働集約型であり、粗付加価値部門の係数が高く、特に「介護」は雇用者所得の係数が高く日本全体2005年の総従業員数6,670万人の内「医療・保健・社会保障・介護」で581.9万人が働くとされている。そして「医療の国内生産額」は36.2兆円、生産波及額は63.3兆円。「介護の国内生産額」は6.4兆円、生産波及額は9.3兆円とされている²⁻¹⁵。

また、地銀が業域を拡大して行くのは地域の経済活動に合わせた自然の流れであり、経済活動の広域化に合わせ県域を跨った広域地域別産業連関表が望まれる。

その点『地域経済研究』報告²⁻¹⁶では、全国を9地方行政区別での産業連関広域モデルや東広島市経済分析とした狭域なモデルも発表されている。

このような指標である経済統計は、目的により地域区割・業種等項目相違や経済企画庁、総務省とも5年置きの発表であり遅行があるものの、連関図の年度対比をすることにより、県内構造変化が手に取るように見えてくる。その変化を議論し、県内経済状況を推考する過程で諸施策が理解でき金融支援策としての融資方向も鮮明になってこよう。

地銀各行公務部が相手の状況を理解して共同作業する態勢になれば、県内指定金融機関として使役できているかの方向性とマーケティングすべき絶対値の目安も見えてくる。

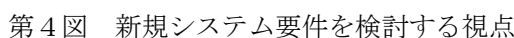
²⁻¹⁵ 『医療・介護の経済波及効果と応用創出効果』日医総研No.189 平成21年5月刊

²⁻¹⁶ 『地域経済研究』第16号 広島大学大学院社会科学部社会科学部地域経済システム研究センター紀要2005年3月刊

前編で眺めたように、地銀はその設立立地条件から地方経済の資金フローと密着度が濃く、経営はその便益を強く受けている（インターネットチャネルは必須であるがまだ限定的であり、土俵が違う）ので、システム展望にあたっては

- の3段階で基軸を認識したい。

では、どのような視点でこれからの機械化投資の方向性を定めてゆけばよいのかがテーマとなる。



16

検討のアングルは、第4図のように B/S を4面から眺め、新しい課題の中から何を取り組んでゆくべきか？その仕組みを形成することで自行にどれだけの厚みを増せるか、また反作用はないか（不活性化資産は排除し、余分の負債を抱えないこと）を思慮するのが、スコープ・デザインの原点となろう。そして先輩からの従来概念に捕らわれない（組織は、時として過去の尺度で語る反対論を唱えるケースが多い）で、新しい発想が求められるのである。

漫然と眺め流すのでなく、例えば図中のグリーン産業融資を例にとると次なる展望が開ける。

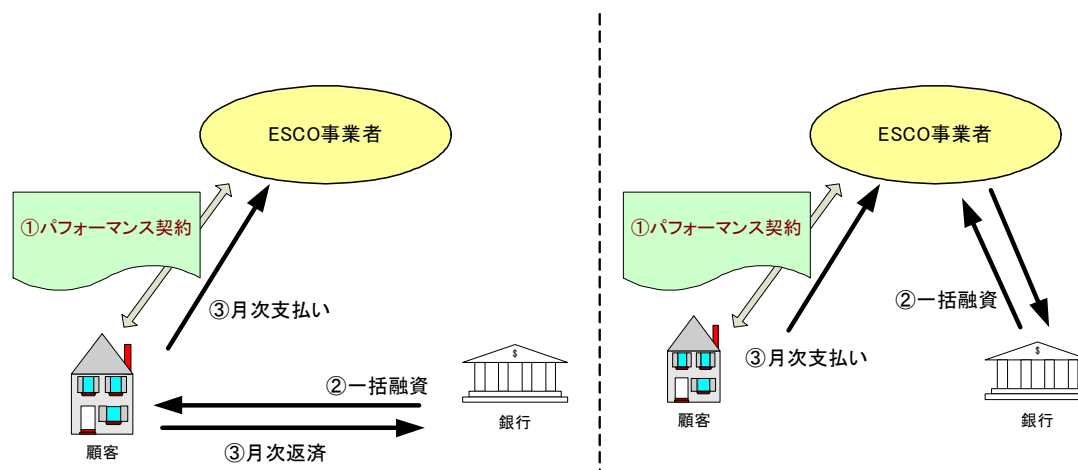
グリーン産業は、その昔足利銀行の新業種分類技法を想起させる。それは日銀や経産省業種分類では（旧来の1次、2次産業分類がそのままの姿である）資金流が把握できない。養植木屋（林業）＋貸植木屋（サービス業）＋肥料・花販売（小売業）と縦につないでその分野全体成長をみる、「楽しくする」「明るくする」という目的・意思のつながりで資金フォローしようとするものである。今流に言えば、グリーン産業融資（経産省:ESCO 事業）のシェアド・セイビングス契約に「電子債権法」適用の可能性を当てはめる事である。

シェアド・セイビングス契約の特徴は、ESCO 事業者と顧客の関係、ESCO 事業者と金融機関の関係に分けることができます。そして、ESCO 事業者と顧客の間にはパフォーマンス契約が結ばれ、ESCO 事業者と金融機関は融資に付随する契約を結びます。この際、顧客は一切の金融負担を行わないことになります。

- ・ESCO 事業者が改修工事の建設資金を提供します。
- ・ESCO 事業者は顧客に対し改修工事实施による節減額を保証します。
- ・顧客は改修工事で美現する節減額から一定割合をESCO 事業者に支払います。

もう一つの方式であるギャランティード・セイビングス契約(自己資金型)の特徴は、顧客とESCO 事業者の関係、顧客と金融機関の関係に分けることができ、顧客とESCO 事業者の間にはパフォーマンス契約が交わされ、顧客と金融機関の間には、融資に関する契約が交わされます。

- ・顧客が改修工事の建設資金を確保します。
 - ・ESCO 事業者は顧客に対し改修工事实施による節減額を保証します。
 - ・顧客は改修工事が実現する節減額を償還原資とし、建設資金等を一時にESCO 事業者に支払います。（ESCO サービス契約案は <http://www.jaesco.gr.jp/report3.pdf> 参照）
- にありますので、3社の仕組みは



第 図 パフォーマンス契約

図のようであり、ここに銀行の「電子債権化」仕組みを適用するとどうなるかのイメージが透けて見いだせれば次に進めます。このような透過図がスコープ案になるのです。それが人手を掛けない機械によるオペレーションコストを下げた仕組みであればFSの段階に進みましょう。

新分野は、白地に貴方が描くのですから取組やすく企画しやすい、銀行にとって衝撃的な「電子債権法」と「資金決済法」を受けた新しい受皿作りの着手点となろう。

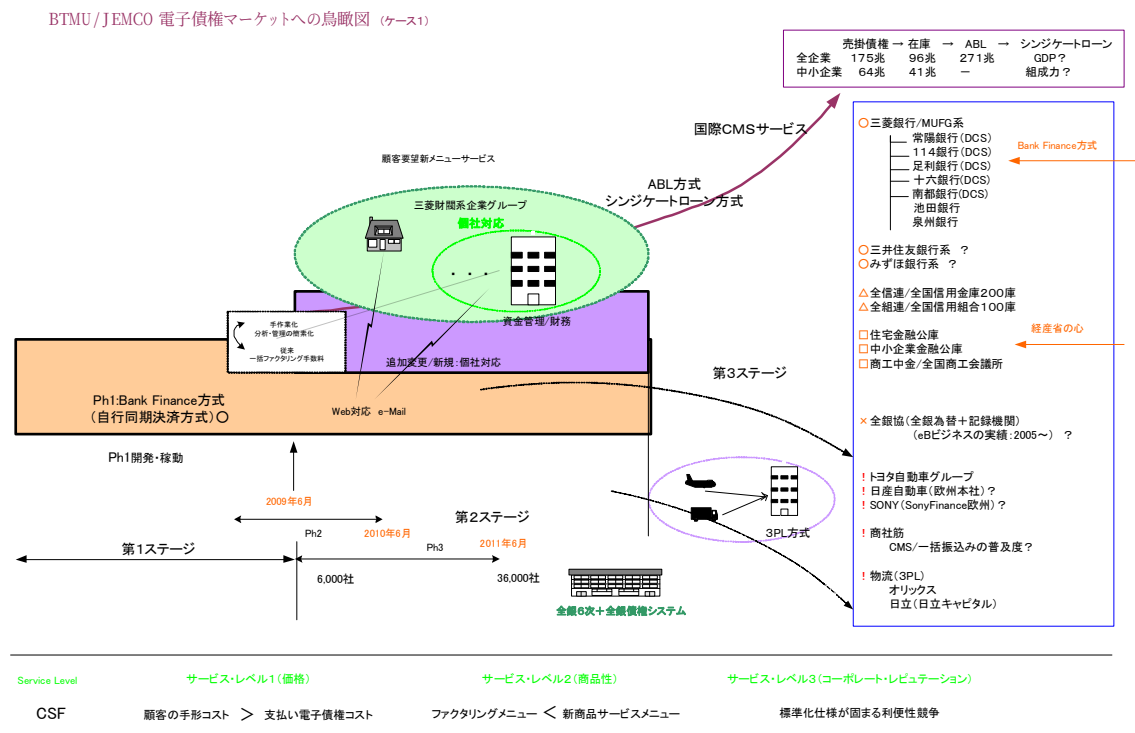
以下、動き出した「電子債権法」その2例を提示したい。

「電子債権法」は、銀行の動産担保による与信拡大であり、企業の資金の流動性に益する重大なインパクトを与える要件である。また「資金決済法」は銀行業が独占であった為替業務の侵食を許すそしてコストが掛かる勘定系処理の尻拭い部分のみ残る重大な案件であり、金融界の今後を左右しかねないシステム・テーマである。

○三菱東京UFJ銀行の電子債権の取組み

2009年6月24日日本で最初の電子債権記録業として金融庁から指定を受けたBTMUのスキームは、旧UFJ銀行の一括手形サービスの基盤を踏襲して早期に債権記録機関の付加的機能を展開しようとするもので、将来は企業会計の国際化CMSにも応用できグループ企業の「クリームスキミング」効果を狙ったものである。

パイオニアとしての斯界に与える影響は計り知れないものがある。譲渡機能が軌道にのれば企業金融の流動化に使役し、法設立の当初理念を実際に企業に届けるものとなろう。



第5図 日本電子債権機構(JEMCO)の進捗

その特徴は

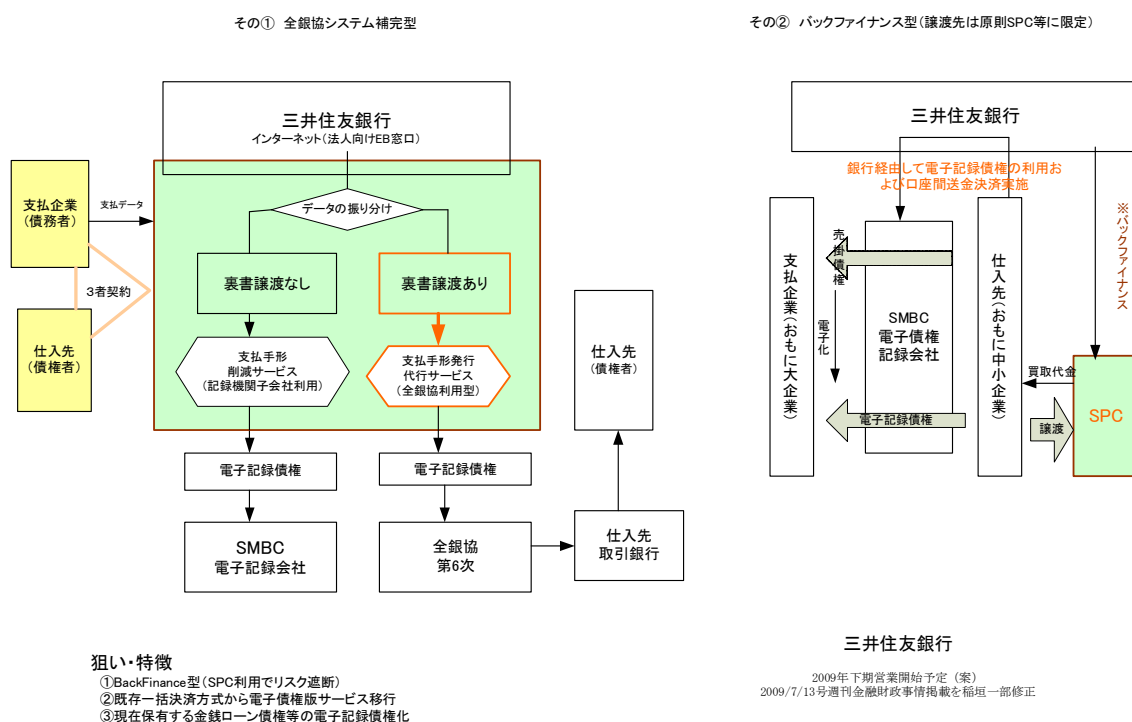
- ① 大企業（旧三菱財閥系グループで約 7000 社参加）中心で、Bank Finance 分野視点からのアプローチである。旧手形ファクタリングをベースにしているので敷居は低い、手形割引（適用金利は LIBOR 基準）やシンジケートローン債権取引を最初のマーケティング顧客に置いている。
- ② 日本最初の BM であり確実に認可を受け、確実に軌道に乗せる手堅い手段。
- ③ BM 成功の決め手は旧来手形発行経費に比しどれ位の BP が抜けるかが鍵になる。

業務戦略は、大企業からの「芋ずる方式」で取引先を主流とした中小企業域まで拡大できる。銀行はその損益分岐点までは経費銀行負担であろうが、顧客信頼性を基礎においたレピュテーション経営を目指してスタートを切っている。

○ 三井住友銀行の電子債権システム

三井住友銀行の電子債権システムは、手形的利用は全銀協に流し、一方、電子記録債権版の一括ファクタリング方式で二重譲渡に伴う二重払いリスクを回避し原因債権の登記事項概要証明書の取得や債権譲渡登記調査に関する事務の削減ができるところにある。

三井住友銀行の特徴（ケース2）



第6図 SMBC の電子債権コンセプト

その特徴は

- ①全銀協第6次システム（電子記録機関）の活用と Back Finance 分野に注力。
- ②全国の中小企業対象で約 230 万社に焦点が当たっている。
- ④利用は大企業の系列取引会社への譲渡利用から利用層を広げる MUFG に対し、中小企業が簡易に誰でも参加できるスタンス。
- ⑤電子債権システム投資と全銀6次システムとの二重投資回避ができる。

で、電子記録債権マーケットのターニングポイント過ぎると一挙に全国利用が立ち上がろう。

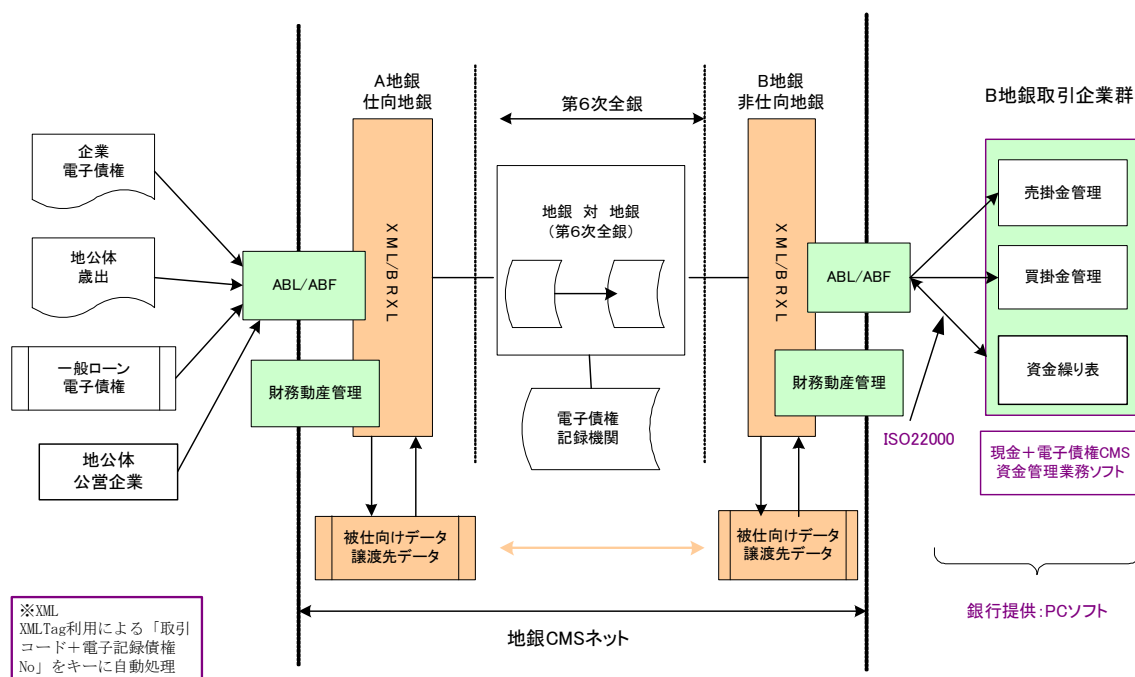
戦略的狙いは、全銀協の電子記録債権は手形的利用を想定した全銀行参加型と想定して、SMBC はそれと整合性を保ちながら異なる機能を提供するとする位置づけである。それは、将来として SMBC が保有するローン債権等個別に金銭債権を電子記録債権化し流動性を付与するためのインフラ機能も保有するところにある。

○地方銀行の電子債権システム

地銀界は、独自の電子債権 BM を持つべきか電子債権は諦めるかの経営判断を迫られている。そして、道具は具備すべきとして「自行単独で持つ」か「都銀傘下型」か、そして「様子見戦略でしばらく一括ファクタリング推進」かの選択になる。

しかし、電子債権は金銭債権契約の電子的処理に過ぎないのであるが、単に手形業務の置き換え発想でなく、将来は金銭債務契約を全て対象可能となるので融資業務全般がいずれ移り変わると理解したい。すれば何らかの形で地銀としての合理的的武装装置を用意する事が明白になる。

地銀独自の電子債権スキーム（新CMSサービス）



第7図 全国地銀参加のコンセプト

第7図の特徴は

- 1：地銀取引先の全国的資金流の確保（電子債権の大手企業スキミング戦略に対抗）
地域間の地方公供体関連の資金循環フローの把握にある。
- 2：企業資金管理の合理化支援（付随的に金融機関の随時動産管理把握）
電子債権発行事務処理のバイプロとして、各地銀のXMLによる自動入手、
- 3：新「資金移動業者」保有ネットワークの中核決済基盤の提供
（ロイヤルティー保持策＝マザー銀行であること）

その狙いは

- ①地方銀行全員参加での受皿 → 中小企業間の資金流の把握
今後の業推策として、振出し人名寄や譲渡人名寄が全国規模で把握できる。
- ②不動産管理の限界→動産管理を通して、真のコミュニケーション確立を目指す。
- ③「第6次全銀システム」は参加し投資する必要がある。 → 2重投資回避
- ④「資金移動業者」によるシステムより先に新調達スキームによる囲込み可能
- ⑤郵貯銀行の融資業務進出までに、新電子債権システムで顧客市場を確保する

である。

また、「資金決済法」からのシステム展望を必須とするのは、従来の「銀行法」の庇護の基でともすれば聖域であった為替業務の開放問題である。条件付きとはいえ他業者が為替業務に参入できるのは既存業務としてきた銀行界にあってはコペルニクスの発想をしないと、為替業務のフロントで集金・配布する美味しいところは掬われた後の「粕」である資金決済部分のみ司ることに繋がりがかねない。

銀行業務固有とされてきた為替業務への侵食は、銀行誕生以来初めての重大な挑戦的テーマである。「資金決済法」が施行されるのは現状追認の面があるが、なんといってもテクノロジーの勝利（ローコスト POS システムの活用や IC 技術の多面的利用基盤への進出）が後押ししたのである。反面、ともすれば銀行界は減点主義で革新的課題の挑戦は保守的で文化蓄積が出来ていない（最近企画力が落ちている）弱みを抱えていることを再認識する必要もある。

永年、金融機関に携っている人達は、逆に融資を受けている企業が銀行をどのようにみているかを知らねばならない。そこには衝撃的指摘³⁻⁴がみられる。そして金融機関に期待している「目利き能力」の向上を求めているのである。企業側と金融機関との認識差は①中小企業の技術や事業内容が高度化・複雑化し銀行員が付いてきていない ②銀行員の業務合理化に伴う職員数の現象 ③金融機関の経営方針（本部）が目利き能力の向上に取り組んでいない ④職員の事業に関する知識や見極めの能力が低下したとする調査結果は何を語っているのであろうか？どうも企業を知り理解しようとする行動が上滑りして相手に届いていないのでないか。

金融機関は目利き能力を向上させるため、「職員の研修・能力開発支援」や「各事業分野に詳

³⁻⁴ 2008年東京商工リサーチ『企業活動における資金調達実態調査』同『金融機関の資金供給実態調査』によると、金融機関の「目利き能力」について、10年間前と比較した結果は、「金融機関向け調査」では金融機関の8割以上が大幅に向上した、やや向上したと回答しているのに比し、企業側では4割にとどまっており両方で認識の差がありすぎると報告されている。ここに反省すべき点や企業側のわがままを指導しなければならない要因が含有されている。

しい人材がいる業界団体との連携」、「外部の技術評価機関との提携」を挙げる銀行が多い。金融機関の中には、地域の自治体や教育機関、他業種との連携を進め、情報交換を行い、共同で中小企業向けの商品開発を行うなどの動きも見られるとする。また地方銀行協会下で「地銀ネットワーク CNS サービス」もあるとされるが、本当に心が企業に届いていて融資対応しているかの再認識の上に、新企画が生まれるのである。

バブル以降やその前は本当に相手顧客の立場になって内部施策が執行されたか、このような指摘が表明されるのは、銀行側の企画者（提供側論理）が真摯な反省の上に、新しいデザイン設計や業務推進策の改革の必要性を示唆している。

金融機関は、左様な環境下にあり、憂慮すべき事態である。できれば「資金決裁法」施行前にプロジェクトを立ち上げておくべき火急な課題である。

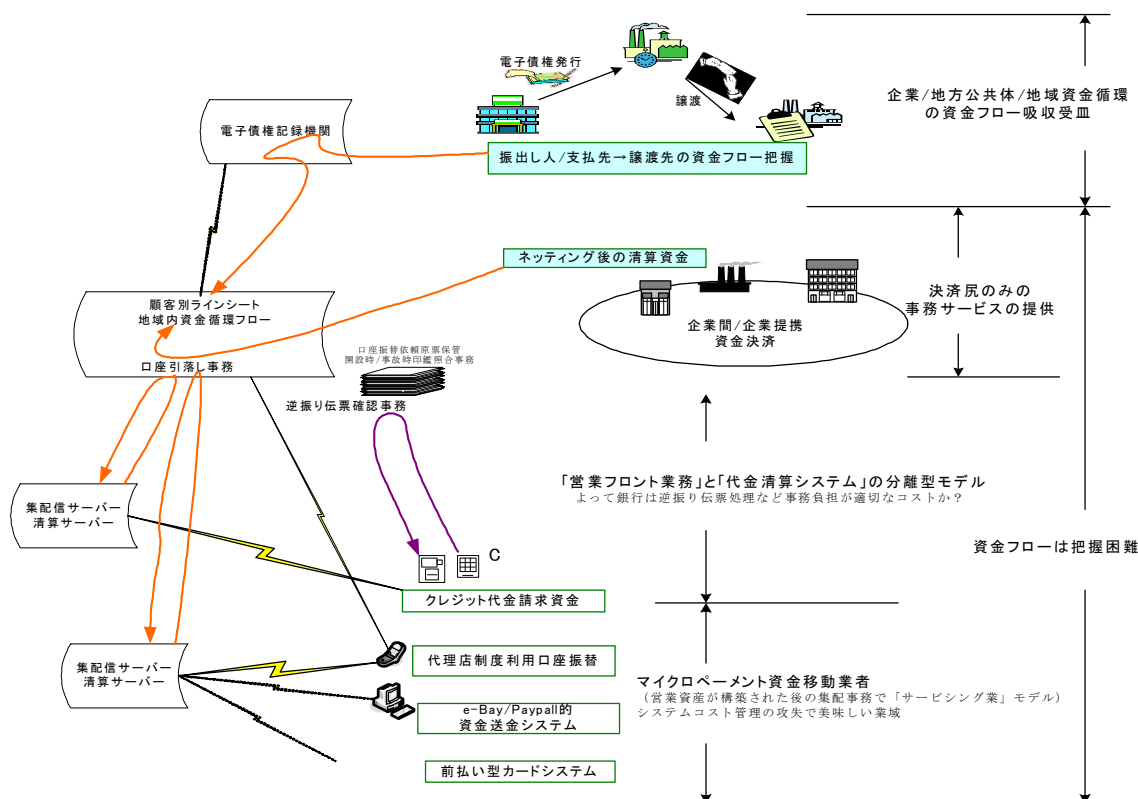
ここでは検討角度の材料提供に留めるが、2法が施行される前に各行が地域にあった姿を創出し、方向感の共有をしておき、地元企業や公供体を取り囲みしておきたい。それは、「銀行業は一般的に決済機能と金融仲介機能を「兼営」しているとの事実があるに関わらず、コンピュータの技術水準が格段に向上している点を考慮すると、銀行業が従来決済サービスの提供により蓄積することができた資金の借手企業のキャッシュフローに関する情報と同一か、あるいはより具体的な情報を蓄積・活用して信用情報の生産を行う主体が出現する可能性は高くなった。このように考えた場合、現在の銀行業が持つ情報生産者としての優位性は相対的に低下し、銀行業以外の経済主体が情報生産者となって金融仲介機関となる余地が拡大してくる。そして、情報技術革新によって、企業グループ内や企業グループ相互間の債権・債務のネットワークによる相殺が広範囲に行われることが考えられ、これまで銀行によりほぼ独占的に供給されてきた決済サービスに対する新規参入や金融仲介サービスへの新規参入に技術的に容易化する方向に作用する。信用情報を生産する情報生産者の存在は今後とも必要とされるが、情報技術革新によって「信用情報」の直接取引の拡大（間接金融のウェイトの低下）、他の経済主体の参入による銀行業の情報生産性機能の相対的優位性の低下という可能性がある」³⁻⁵との指摘に代表されている。しかし、このような学者や技術偏重な見解が一人歩きして、ナローバンク論に立脚した機械中心のシステム会社設立案も噂されているが、現下のネット証券会社の苦悩を見れば、その設立の狙いに疑義も残る。

銀行業の決済と仲介の両機能は密接なものがあり、現在のサービスを再確認した上でデザインに当たり「資金決済法」による参入検討の前に、銀行業の機能³⁻⁶の優位性を再認識する必要もあろう。

³⁻⁵ 『日本銀行金融研究所 IMES Discussion Paper』No. 99-J-20 大森・中島

³⁻⁶ 『日本銀行金融研究所 IMES Discussion Paper』No. 99-J-20 大森・中島ペーパーのなかでは、銀行業の機能として「リスク転化機能、資産の集約・分割機能、満期の変換機能」という機能を果たしており、預金通貨自体がそもそも決済サービスと金融仲介サービスの共用生産要素としての性質を備えていると考えることも可能としている。それは①決済手段以外のポートホリオ資産について流動性を制限しない限り『取付け』は防げないが、反面流動性の制約は社会的な Maturity Transformation の利益を阻害する、②決済サービス利用のプロセスで明らかになる企業の Transaction Record または流動性ポジションが企業の経営状態について追加的情報価値をもつならば金融仲介と決済サービスの供給の兼営については十分な合理性がみとめられる。とする（早川 1988）に依拠している。

第8図に「資金決済法」をディスカッションする時の教材を提供する。



第8図 「資金移動業者」デザインにあたって

第8図は一見すると、対顧客毎のROIで調達コストの切り離しによる外注化モデルを想起させ、他業者の参入を容易に考えさせる事にもなる。一方、銀行業務調達部分のマルチチャンネルな手段提供に見える。地銀にとっては他事業者が為替手段を使って業域に参入できる攻撃的な構造でもある。

資金移動業者によるその影響度を知るには、自行の為替業務の仕向け被仕向けを分析（金額100万以下を累積し、かつ、クレジットや信販等の引落とし金額を累計）試算すればよい。

忍びよる危機を察知するには、法律の設立趣意と成立にいたった議論を検証すればわかる。それは改めて今回の「資金移動法」は、銀行サイドからの強い要望で成立していないことを認識すれば明白である。

技術進展による小口送金事務の利便性、消費者保護の観点から実態を追認したにすぎない。銀行界は「公振事務」顧客が店頭に集中し、その事象だけを捉え短絡的に「事務コストに合わない」と判断して、隣店やコンビニに外出した苦い経験を思い出したいものである。

「座して待つ」ことは、体力が削がれつつあることのみで「湯で蛙」状態になる。

資金移動業者経由のTR（トランザクション）の持つ本質は、倒産リスクから利用者保護をする資金保全コストを加味して余りあるビジネス・モデルのみ生き残れ、テクノロジーがそれを可

能にしつつある。

消費者の好みに細かく対応してゆかないと淘汰され消えて行くのは、免許業の銀行とてなんら変わらないので、地域内で生起した重要なトランザクションは、他人の流通ルートに押しやらないのが基本である。資金決済の道筋作りは銀行のアンバンドリング業務として、ともかく抱え込むレーゾンエリアでないか。マイクロペーメントの上限限度は利便性を体験した人々のパワーでどんどん拡大されてゆく、そして企業側も資金繰り改善や運転資金の圧縮等で銀行との壁が低くなるのを希望しているので、疆界線はどんどん透明になる。他業態参入で調達の片足を渡してから同じビジネス・モデルでは、スイッチングコスト面から再び銀行へは帰らぬ河となろう。

以下、第8図に位置する企業/地公体/地域資金循環の資金フロー吸収受皿としての地銀の優位性を生かす視点を提示する。

○ 地公体の支払事務

政府調達への電子債権の活用は、国や地方公共団体が支払人となる売掛代金債権は非常に多い（官公需契約実績額は平成15年度で約10兆円）、そして地方公共団体の支払（約9.4兆円規模）とされる。その支払手段は、現金及び小切手とされ公金の収納または支払いの事務につき当該普通地方公共団体に対し責任を有する。として指定金融機関³⁻⁷の責務を定められている。

また、国の国庫金の払出しは原則として小切手を利用してなされ、公団・公社等政府関係機関および普通地方公共団体も小切手を利用される³⁻⁸。とされ、普通地方公共団体の支払いは昭和38年地方自治法の一部改正および地方自治法施行令の一部施行によって原則として小切手によってこれを行うことができたとなった。

金融機関を指定している普通地方公共団体における支払は、現金の交付に加え当該金融機関を支払人とする小切手を振出し、この場合の「小切手の振出しは、各会計ごとに、受取人氏名、支払金額、会計年度、番号、その他必要な事項を記載してこれをしなければならない。

ただし受取人の氏名の記載は普通地方公共団体の長が特に定める場合を除くほか、これを省略することができる³⁻⁹とされている。「出納長又は収入役は、小切手を振出した時は、これを指定金融機関または指定代理金融機関に通知しなければならない」³⁻¹⁰。

このように手形行為、小切手行為である振出し、裏書、引受、参加引受、手形保証の機能をそのまま電子債権に移乗できる。また法律行為である償還と変造、代理行為、善意取得、抗弁等も電子債権手形形態も新債権法で担保されるので道具として充分である。また公共体職員の慣れた会計手続きや蓄積された職能は文化的な資産であり活用したい。一見したところ新技術であるが、紙から電子に媒体変化したのみであり業務の流れはほぼ同一で心理的「親和性」は高いのである。

銀行側の地銀担当者も馴染みがある業務慣行の上に新しいシステム設計が出来る。

³⁻⁷ 地方自治法第235条、地方自治法施行令第168条（指定金融機関等、指定金融機関の責務、指定金融機関における公金の扱い、指定金融機関等の検査、指定金融機関に対する現金の払込み、歳入歳出外現金及び保管有価証券）等を定める。

³⁻⁸ 『官公庁における小切手および手形事務提要』公会計全書6（行政監察協議会編）

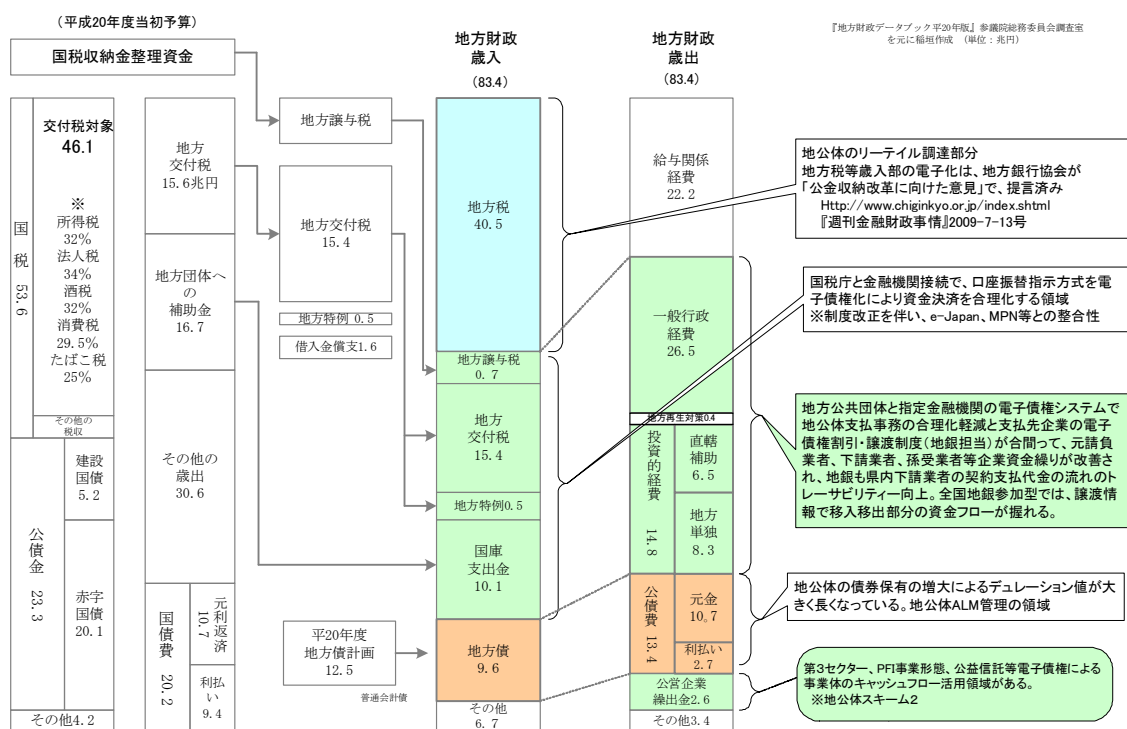
³⁻⁹ 地方自治法施行令第165条の4第1項

³⁻¹⁰ 地方自治法施行令第165条の4第2項

○地方公共団体との地銀連動電子債権システム

横浜市によると、通常自治体から民間企業への支払に電子債権の活用を研究している。それによると通常 2 ヶ月かかる自治体からの支払いを早期に資金化できるようになれば、これによって、公的保証や利子補給などの直接的な公的支援によらない、中小企業の資金調達環境の改善に繋がる。としている。

地公体との電子債権スコープは



第9図 地公体の電子債権スコープ

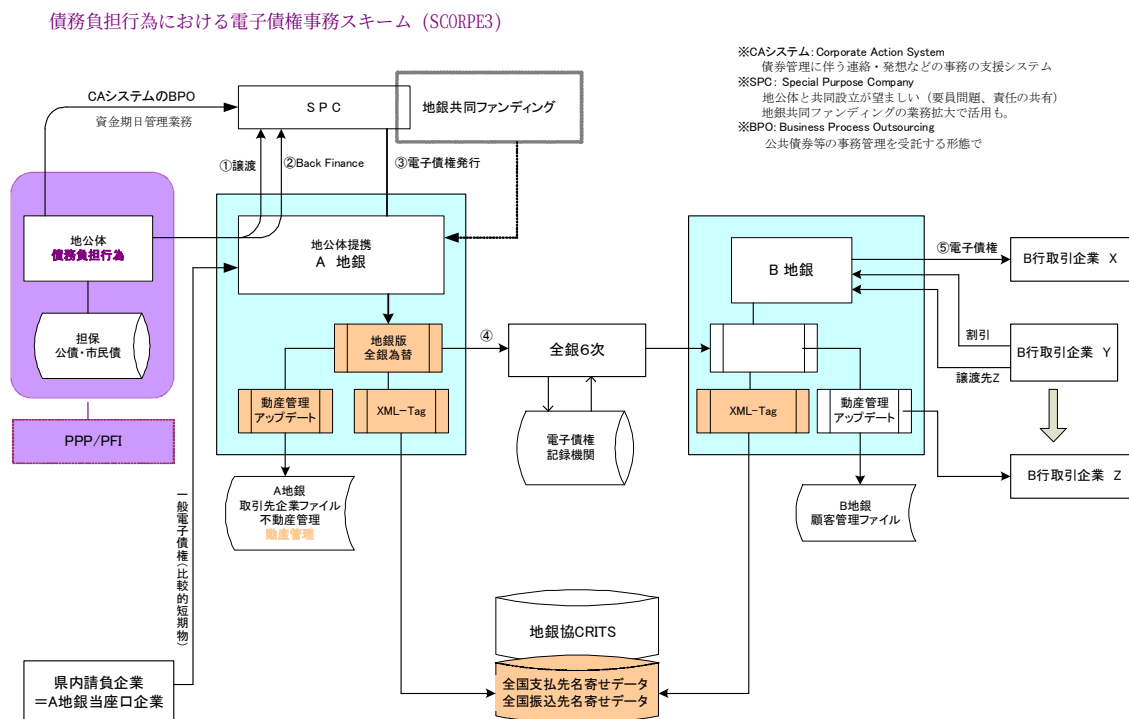
中小企業が国や地公体に対して直接または元請業者など経由して間接に保有する金銭債権(公共工事代金、公共工事の下請け代金)であれば、国や地公体の信用力により、支払日以前に金融機関が割引または買取りを実施することにより、公共工事代金等の資金循環を改良あるいは、出来高払いにより一部代金の支払い時期を早めることにより、地公体は新規財政負担はその分不要になる。としている。

地公体の電子債権化のメリットは

- ①道州制経済の決済中核機能に地銀が役する→これぞ都銀が参入不可の分野
- ②県市の公共資金フローの把握、県市財政投入や工事業者関連の資金流動性確保
- ③譲渡先県外の場合の移出資金フローの把握、(地銀業態内循環)
- ④地銀は、日々変化する動産管理をリアルで把握し地域内企業の生きた姿の審査ができる。
- ⑤譲渡情報の共有化が計れる。等々

である。

そして、地公体との電子債権スキームを第 10 図に示す。



第 10 図 地公体電子債権の事務スキーム

第 10 図の狙いは、電子債権法制定検討過程で語られてきた電子債権事務を網羅できる。且つマーケット視点を大企業からの浸透を計るのでなく、最初から中堅・中小企業を視点におき指定金融機関をいただいている特徴を生かし、地公体から開始し骨格基盤を確立することにある。

地銀の効果は

- ① 地方自治体の公会計規定範囲内で効果ある債務負担行為の長期機関案件を先行。
- ② 地銀と共同で SPC を創設し、会計上のファイナンスを域内で司れる。
(自治体によって地銀と独自 SPC 設立か、地銀共同ファンディング活用)
- ③ 地銀は第 6 次全銀システムを活用する。
(電子債権記録機関設立に伴う投資リスクの回避と整合性が保てる)
- ④ 既存 CRITS システム基盤に動産部分のリアルタイムなデータ付加が可能。
(静的な財務分析から、動産部分を加味した企業動態判断へ)
- ⑤ 地銀が保有する既存取引先チャネルの活用。
(取引先会計の整備と平仄あわせ、順次電子債権化が可能)
- ⑥ 各地銀にあっては、接続債権モジュールを図のように分割することにより、地公体や自
行取引先企業の進捗度合いに合わせたシステム対応が容易にできる。等々

このスキームは、何よりも既存の組織や資産を活用して、約 1000 余りの指定金融機関にそのまま活用でき、なにより地元地公体と一体となった開発・運営体制こそ都銀筋に出来ないスキームの開発であり、仕組み基盤自体が地銀の強みを発揮できるところにある。

そして現在保有する地銀取引先層を全国的規模での「横連結」で、より資金フローが捕捉できる点にある。

図にある SPC 設立にあたっては、新興不動産開発会社、アーバンコーポレイションによる SPC の苦い経験値を保有する地銀筋は、オリジネーターが地公体であり目利きの判断が容易である。

また、地方銀行四行（北都銀行・みちのく銀行・東北銀行・荘内銀行）が連携した、「一括 SPC ファクタリング」システムは、SPC 運用面でもその技術的可能性を証明している。

今後の電子債権適用業務の拡大を視野に置くと、地銀共同ファンデング(株)の理念も欠かせない構成要件であろう。

システム設計にあたっては、国内外の各種決済システムとその動向と特徴（採算性やリスク分散）を見極めた上で、当スコープが合理性を持っているかの判断も重要である。

その点、当面の課題で全銀 6 次為替システムと電子債権記録機関の詳細設計が待たれるところであるが、当案は第 6 次全銀システム決済を活用してバイプロダクト情報の活用である、決済関連情報を扱うので別ルートであるので、安心して取組める。いわば、金融 EDI (Electronic Data Interchange) 概念の拡大と異なる。

EDI に決済のデータと関連データ（付加情報は売掛の自動消込みや個別商品情報事務連絡用で企業側の願いでもある）を混在させることは、ピーク時のセンター負荷を増すのみで迅速なる処理を最大とする機械規模の巨大化を招きかねない。決済関連情報は多少の時間差はあっても当日までに入手できれば企業にとって有難いサービスとなる。

欧州域内の送金標準 (SEPA) ³⁻¹¹ は、EU 域内にとどまらずアフリカ経済圏までも視野におき産業界のニーズを先取りしたとの親和性を保ち、緊急送金を要さない 140 文字の明細データ転送を可能としている。CMS 企業視点に立脚した仕様であったので 2008 年 1 月には、4480 行が参加のもとヨーロッパ域での資金支払いで 95%もの取扱量となっている。

また、米国 ACH (Automated Clearing House) ³⁻¹² は、消費者マーケットである B2B や e-Commerce までも取込むことを視野においており、決済データに添付できるファイル数を 1 万枚までとしている。

これらの案は、国民的な財産である「手形制度」を生んだ土壌と慣習を有効理に活用できる、いわば柔軟性ある現実的な「次世代のチェック・トランケーション」である。ISO20022 や UN/CEFACT³⁻¹³ とともに企業サイドの合理化要望に対する意を組み込んでおり、サービス向上

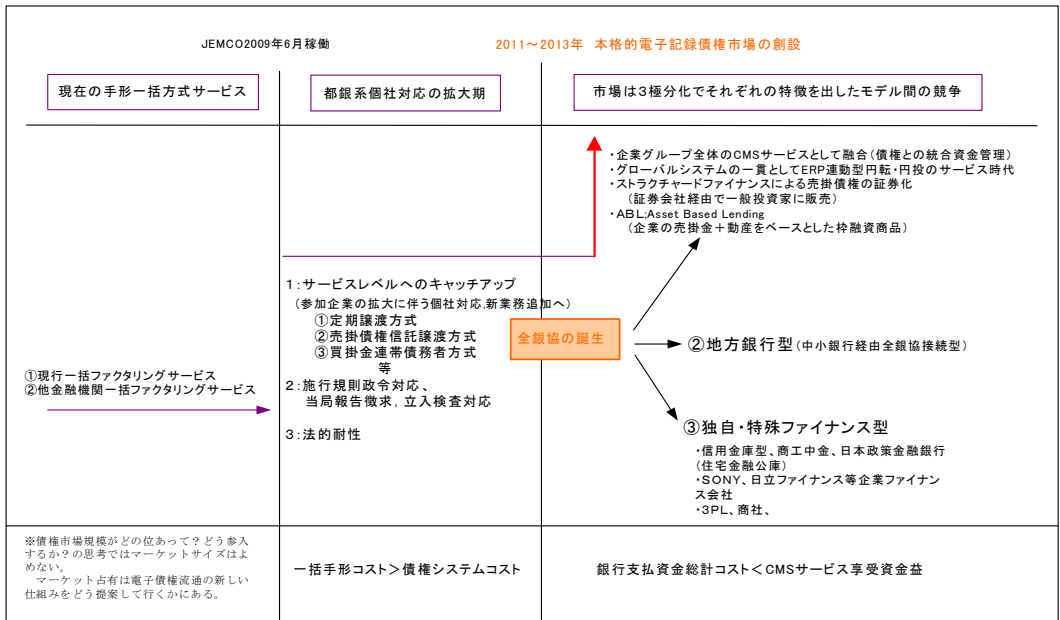
³⁻¹¹ http://www.europeanpaymentscouncil.eu/content.cfm?page=sepa_credit_transfer EU域内の決済に関する仕組みや制度を統合することにより、決済サービスの効率化・コスト削減をめざしたものであり、域内の企業や金融機関の CMS 手法そのものをドラスティックに変化させる可能性大、EU が推進母体。で実現の可能性・今後の普及に期待される声がある。(注) 国際銀行間決済 SWIFT が主張する拡張サービス案である SCORE, TSU と別物（非営利から出発して今や収益事業化の傾向大）

³⁻¹² http://www.nacha.org/About/what_is_ach_.htm

³⁻¹³ <http://www.unece.org/cefact/>、国際連合の下位機関であり、商取引や貿易の促進を目的として世界規模で活動している。勧告文書を作成する手続き (Open Development Process) を持っており、ebXML (OASIS と共同)、UN/CEFACT Modeling Methodology などの動きを注視する必要がある。

を扱う銀行自身の与信管理の向上に使える双方の「Win - Win 関係」を可能とする潮流が欧米で芽生えだしている。

システム設計にあたっては、将来の着地点を眺めたシステム展望も予見しておくことも望まれる。国内要件では



第 11 図 電子債権市場の展望

第 11 図のように電子債権の展望（既存規制や数々の制約を解決しながら）は、明るい。

今、地公体は硬直的歳入と限りなき公共サービス要望の構造の狭間で、それぞれの県市で財政改革に取り組んでいるさなかにあり、自主財源の確保策として不動産の売却、リースバックを始めとして貸付債権の活用・資金化、企業会計の繰入れ等地公体バランスシートは少しずつ動き始めている。その様な公会計改革の途上にあり会計事情の変革期を迎えているので、地方銀行がイニシアティブをもって、地公体への「調達手段の合理化提言³⁻¹³に合わせ、運用面³⁻¹⁴の両面からのアプローチ」で、地方財政改革の支援を開始する時がきている。

3-13 『公金収納改革に向けた私どもの意見』地銀協 http://www.chiginkyo.or.jp/11_newsrelease/2009/8.shtml

3-14 自治体は、公債発行や公営企業運営の比重が増すなかで、何時までもゼロ金利は続かないので、デュレーション値が長く、金利感応度も高くなりつつある。地銀は蓄積した ALM ノーハウを提供することができる。

§ IV 決済専用口座の姿

以上を踏まえると、マイクロマネー分野の勝負は“マザー口座”（金融仲介と金融決済の兼業サービスの優位性）を持ち、調達手段を如何に低コストでその仕組みを保有するかに係る。家計としての普通預金口座サービスがどこの銀行も差が無くなりつつあり今や、クレジットやポイントカード状態で整理される時代に来つつある。銀行は、この期に現在の生きている口座（活性口座数＝全口座数－睡眠口座数－不活性口座数）の動向を注視しておくのが寛容であろう。気が付いたら“マザー口座”で無くなっていたことにならなきようにしたいものである。

マザー口座が睡眠口座になる前に不活性になり、究極的に解約に至る最初の兆候は、口振トランザクションの振る舞いにある。給与・年金口座やローン口座のスイッチング行動は、生活環境が持ち落ち着いてから（暫く二重に持つ）表面化する遅効性をともなっているので不活性口座の兆候把握もシステム支援が欠かせない。

“マザー口座”の喪失のみならず“マザー銀行”の喪失とならぬよう気を付けたい。

一方、運用面で底堅いとされる住宅ローンは、若年層減少に伴う地元のパイに限界があり、且つ取り込みすぎる住宅ローンは、金利反転時の対策が皆の銀行が同一歩調で同一方向に回避行動をとることになり、銀行財務的に巨大なリスク要素⁴⁻¹を含んできている。

やはり地元の企業を地道に育て、その成長と共に銀行も歩んでゆく、そして企業性資金フローを掴んでおくことにつきる。

当座預金口座や普通預金口座は、企業にとっても事業性口座として所与の役割をはたして来たが、手形が減少し（枚数のみ）、家計口の総合口座が過多になった今、フリーケントな入出金と、小額であっても資金の性質や企業動産担保で銀行が動的管理を与儀なくされる中で、企業を総合的に把握（人間の身体検査でいえば総合健診体制）するために、またマネーロンダリング事務や事故扱い限度管理、倒産など停止処理など迅速に事務効率対応のためには、決済性専門の口座⁴⁻²が考えられる。

米国では利子の付かない流動預金の当座預金口座(Checking Account)の小切手引落とし処理中心口座と、利子の付く貯蓄預金口座(Saving Account)など、両刀使いが一般的で手数料もしっかり頂ける社会背景がある。またリーマンショック以降の庶民層の「貯金熱」で注目が集まっている。

本提案の理念は「リバース・モーゲージ」にあり、この構想商品は融資額と預金額の差額残高による適用金利計算が自動化されるので、コンピュータ処理に相応しい商品である。そこで、「決済専門口座」を考えてみたい。

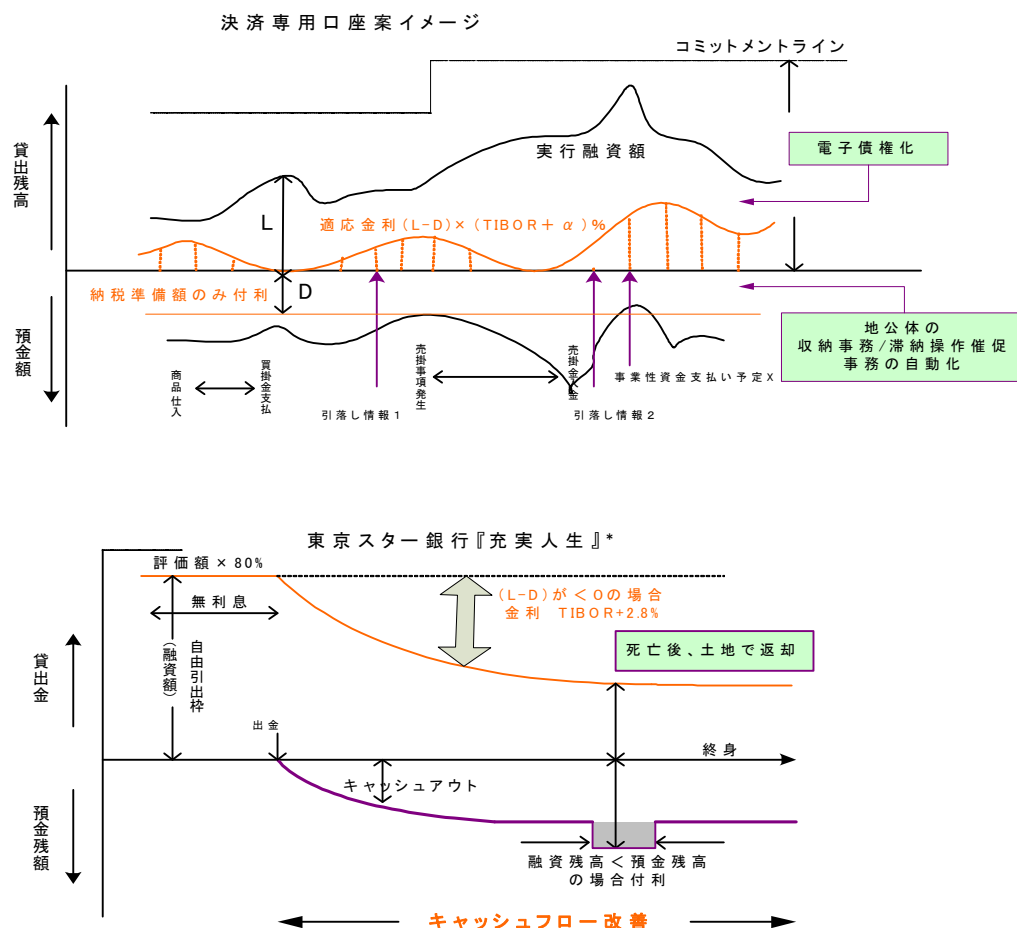
お客様にとって“マザー口座”の強い誘引要素は、①給振り口、②年金口、そして③税金口でないか（金利は横並びになり、ATMが普及すれば店舗が近い要因の優位性は薄らぎ、一方「金融所得確認システム」⁴⁻³がどのような形であれ具現化する前に、自らの顧客の心を固定化して

⁴⁻¹『金融構造研究』我が国における住宅ローン貸出の現状と課題 草鹿泰士 2008年5月

⁴⁻² 仮称。この概念は、当座貸越＋納税準備＋貸越枠融資＋アグリゲーションサービスの複数口座に跨っている現在の体系別口座を「預貯金目的口座」と「決済専用口座」とに分離して活用にする。

⁴⁻³『金融所得一体化課税の推進と日本版IRAの提言』金融税制研究会報告書

おくことにある。地公体にとっては「お世話になっている指定金融機関」だという第 1 要素)、そこで、第 8 図右上の太いチャネルであるはずの地公体領域を中核に取引企業先の資金フローの吸収を考えておくべき「決済性口座」を考察する。



第 12 図 地公体決済資金専用口座 (イメージ案)

第 12 図の東京スター銀行『充実人生』商品⁴⁻²は、不動産担保ローンと米国型リバース・モーゲージの融合商品で、銀行にとって不動産価格底部な今、リスクが少なくチャンスである。また利用者にとって現金のキャッシュフローが改善される。

この概念の延長に、「事業性資金決済用口座」を提案する。その口座の新設はコミットメントライン (不動産+動産) 担保による、銀行の個別都度稟議審査体制の脱皮、企業の商いの実態注視によい！そしてメリットは、日々の事業活動に迅速な資金繰り、正味運転資金の圧縮で財務の健全化など双方にとって簡便なる事務処理でどの様な金利を付与するか巧拙だけによる。融資額—預金残高で段階別金利適用はコンピュータの得意な仕事となり、複層化している商品の整理になる。但し歩積両建規定や出資法利息規定との問題を事前解決の要がある。

<http://www.japantax.jp/katudou/teigen091001.pdf>

4-2 http://www.tokyo-starbank.co.jp/products_jyujitsu_outline.pdf

今迄は、余りにも預金吸収型業態別商品開発理念が先行した商品であったが、この機会に検討したいものである。

究極的に魅力ある口座がないと地方公共団体として指定金融機関から離れてしまう。

調達面では我々が、銀行を利用するときも、早やどこで処理されているかは認識しない。営業店後方なのか、その銀行の本店なのか、はたまた山の上の事務センターで運用されているか、その運用形態がどの様に運営されているかは知らなくて入金や口振処理が済んでいる。また、時々配送される各種案内郵便物がどこで印刷されどのルートで配送されているかの手段は興味を持たないものである。

銀行に残された領域は事業性融資部分であり、相対で銀行員の人なりに接し「元気をもらい」ながらのコミュニケーション関係の上に成り立つので、機械化はATMのような調達手段と同じにならない。米国でもATMによる融資相談は定型的ローンに限定された範囲で、数百マイル距離があるサービスしか普及されていない。

銀行との接点である営業店では、フェース対フェースで人間性までも察知できる、そして書面記入する間合い時間を大切にする銀行員の能力フルに活用されるものである。

構築した現在の金融システムは、世界に冠たる金融システムであり多大の国民経済性を享受しており、正確で、安心できれば、どのような銀行看板や組織を経由していても「お金の流通手段」として使えるのである。今“クラウドの世界”にいることを改めて認識したい。

そして、政策金融制度や65条の壁も無くなり、少しずつであるが生保、投信の安心安全商品が扱えるようになり、「電子債権法」と「資金決済法」が施行される時期にあり、本来の銀行機能の再配分による合理的機械化を追求するチャンスが来ているのも事実である。

銀行の企画マンは、余りの規制やリスク管理技法に目がゆき『ブルー・オーシャン戦略』（競争のない世界を創造する）匠力を見失う危機がきているものともいえる。

まとめ

前編では、地方銀行はより機械化投資に舵取りすべきであり余力があること、それはメガバンクと地銀の財務構造格差が拡大しつつあることを示した。そして地銀経営としてのメルクマールは、地域経済の拘束が強いなかでも社会保障やサービス産業の波及効果に視点を移す基軸が急がれることを解説した。

後編では「電子債権法」は究極的に金銭債務にまつわる融資業務全体に影響する案件であり、「資金決済法」は銀行の為替業務の他業界侵食を許すことになる。銀行業にとっての3大業務への脅威であることを示した。そして地銀はその強みを生かした全地方銀行参画による「電子債権システム」と「決済専用口座」による『引出し箱』を展望した。

全国地方銀行協会加盟の内国為替業務を円滑に行うための「地銀為替オンラインネットワークシステム」は、全銀システムより5年も前に稼働した事を改めて想起したい。

金融システム総合研究所

主席研究員 稲垣直樹

Ja2anx-1@j02.itscom.net